

Gestaltung der Schnittstelle zwischen dem Kreditrisiko- und dem OpRisk-Management

Gesamtbanksteuerung und Bankenaufsicht haben in den letzten Jahren operationelle Risiken verstärkt in den Fokus genommen. Dazu beigetragen hat unter anderem die Einsicht, dass eine rein quantitative Betrachtung der Kredit- und Marktpreisrisiken wesentliche Risikopotenziale vernachlässigt. Die verschiedenen Risikoarten bewegen sich nicht immer auf gleicher Ebene, sondern stehen häufig in einer Ursache-Wirkung-Beziehung: Ursachen für Verluste sind oft ganz oder teilweise operationelle Risikoträger (Menschen, Prozesse, Systeme, externe Ereignisse); die Folgen sind Bonitäts- und Marktwertänderungen oder (operationelle) Mehrkosten oder Mindererlöse. Ein Kreditausfall durch eine unerwartete Bonitätsverschlechterung beruht in vielen Fällen auf unvollständigen Informationen über den Kreditnehmer oder einer fehlerhaften Bonitätseinschätzung des Kreditsachbearbeiters. In diesen Fällen entsteht der Kreditausfall somit durch ein Fehlverhalten von Personen und nichtfunktionierenden Prozesse.

Die quantitative und qualitative Dimension der Adressrisiko-Steuerung

Auch eine methodische Analyse der Sonderprüfungen nach § 44 KWG bestätigt, dass ein erheblicher Teil der handelsrechtlich erfassten Kreditrisiken auf operationelle Risiken zurückzuführen ist. Kreditausfälle entstehen demnach in vielen Fällen primär durch:

– Mängel in der Aufbau- und Ablauforganisation des Kreditgeschäfts, zum Beispiel fehlende Strategie, kein Vier-Augen-Prinzip, unzureichende risikoorientierte Kalkulation oder

– eine fehlende beziehungsweise unzureichende Portfoliosteuerung, zum Beispiel, wenn eine Klumpung von Größenklassen,

Branchen oder Regionen nicht richtig angesteuert oder hohe Korrelationen zwischen den Risikofaktoren nicht hinreichend beachtet werden.

In ähnlicher Weise zeigen die Analysen von Sanierungsfällen von Banken, dass Fehlleistungen handelnder Personen oder das Versagen interner Sicherungsmaßnahmen deutlich häufiger der Hauptgrund für die Sanierung sind als unerwartete Wertverluste des Kreditportfolios. Diese über viele Jahre gewonnenen Erkenntnisse haben letztlich maßgeblich zur Entwicklung der MaK/MaRisk beigetragen.¹⁾

Dr. Walter Herzog, Partner, ifb group, und Mitglied des Vorstands, ifb AG, Köln, Uwe Lüders, Leiter Konzernfinanzen, Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA, Frankfurt am Main, Wolfgang Seel, Leiter Firmenkundenbank, Volksbank Biberach eG

Die verschiedenen Risikoarten, so erläutern die Autoren, stehen häufig in einer Ursache-Wirkung-Beziehung. So ist ein erheblicher Teil der Kreditrisiken auf operationelle Risiken zurückzuführen. Und Kreditausfälle beruhen in vielen Fällen auf einer fehlenden oder unzureichenden Portfoliosteuerung sowie auf Mängeln in der Aufbau- und Ablauforganisation des Kreditgeschäfts wie zum Beispiel einer fehlenden Strategie oder einer unzureichenden risikoorientierten Kalkulation. Bei allen Schwierigkeiten einer Separierung operationeller Risiken von Kreditrisiken, halten die Autoren den Aufwand für lohnend, weil nur so die richtigen Steuerungsmaßnahmen ergriffen werden können. Als zentrale Grundlage für die Definition der Schnittstelle beider Risikoarten und damit letztlich für eine effiziente Kapitalallokation und -steuerung über alle Risikoarten und Geschäftseinheiten sehen sie die Fortentwicklung der Risikokultur in der Kreditwirtschaft. (Red.)

Vor diesem Hintergrund unterscheidet die moderne Adressrisiko-Steuerung zwei Dimensionen:²⁾

1. Die quantitative Dimension ist auf die adäquate Messung der Adressrisiken ausgerichtet;

2. die qualitative Dimension betrachtet die Strukturen und Prozesse im Kreditgeschäft, um die dem Kreditgeschäft inhärenten operationellen Risiken zu optimieren. In den letzten Jahren unternahmen die Kreditinstitute große Anstrengungen zur betriebswirtschaftlichen Neuausrichtung der Adressrisiko-Messung und -Steuerung. Im Mittelpunkt stand und steht hierbei die Einführung geeigneter Steuerungsmethoden und -systeme. Parallel mussten die Institute mit der Umsetzung der MaK beziehungsweise MaRisk die Strukturen und Prozesse im Kreditgeschäft neu ausrichten. Im Kontext dieser Projekte machten die Banken die Erfahrung, dass mit der Neuausrichtung der quantitativen Adressrisiko-Steuerung auch die Frage zu beantworten ist, wie Ausfallrisiken und operationelle Risiken auf geeignete Weise abzugrenzen sind.

Schwierigkeiten der Ursachenanalyse

Die Betrachtung des Adressrisikos findet handelsrechtlich über die Bildung von Einzelwertberichtigungen und Abschreibungen statt. In der Gesamtbanksteuerung wird dies auf Einzelengagement- wie auf der Portfolioebene ergänzt durch die Ermittlung von Wertänderungen der Kreditposition, die durch Bonitätsmigrationen entstehen; ihnen liegen Veränderungen von Ausfallraten zugrunde, die auf Basis historischer Einzelwertberichtigungen ermittelt und über das Rating zugeordnet werden. In beiden Fällen werden Kreditereignisse somit nicht nach Ursachen un-

terschieden (Bonitätsrisiko oder operationelles Risiko). Wenn aber operationelle Risiken zu Wertberichtigungen beitragen, schlagen sie sich in der laufenden Periode im handelsrechtlichen Adressrisikoergebnis nieder und fließen ebenso in die Ermittlung der Ausfallraten und Risikoprämien sowie der barwertigen Adressrisikoergebnisse künftiger Perioden ein wie die durch das Bonitätsrisiko ausgelösten Effekte.

Nutzen einer gut definierten Schnittstelle

Die integrierte Gesamtbanksteuerung basiert auf der Prämisse, dass die einzelnen Risikoarten separat betrachtet und gemessen werden können. Doch in der Praxis stellt die Ursachenanalyse von Kreditausfällen die Institute vor große Herausforderungen: Der Kreditausfall-Betrag muss zerlegt werden in die Anteile, die auf dem Bonitätsrisiko beruhen beziehungsweise auf den operationellen Risiken des Kreditprozesses.

Diese Zerlegung verursacht in der Regel einen hohen Aufwand, ohne dass damit eine Verlustaufteilung gewährleistet werden kann, die von allen Beteiligten akzeptiert wird. Erschwert wird dies insbesondere dadurch, dass Bonitätsänderungen und die Folgen operationeller Schäden erst Jahre nach der Kreditgewährung auftreten können. Das Aufsichtsrecht schließt deshalb die mit dem Kreditgeschäft verbundenen operationellen Risiken in die Kapitalunterlegung von Kreditrisiken ein.³⁾ Zwar lassen die auf dieser Basis ermittelten Risiken grundsätzlich eine Kapitalallokation zu. Diese ist aber wirkungsbezogen ausgerichtet und damit als Basis für eine ökonomische Kapitalallokation und -steuerung ungeeignet. Je nach Verfahren zur Risikobemessung kann es dabei vorkommen, dass operationelle Risiken doppelt berücksichtigt werden.⁴⁾

Trotz der Schwierigkeiten sollten sich die Kreditinstitute mit der Definition und Gestaltung der Schnittstelle zwischen dem

Kreditrisiko- und dem OpRisk-Management systematisch auseinandersetzen. Der Nutzen einer sauber definierten Schnittstelle wird schnell deutlich, wenn man die unterschiedlichen Steuerungsmaßnahmen betrachtet, die aus den tatsächlichen Ursachen abzuleiten sind: Beruht eine steigende Quote an Wertberichtigungen auf Risikoklumpungen im Kreditportfolio, sind Maßnahmen zur Risikodiversifikation erforderlich; steigt die Quote dagegen wegen des Fehlverhaltens von Mitarbeitern, sind Schulungen oder eine Reorganisation des Kreditprozesses notwendig.

Werden Schadensursachen nicht hinreichend zugeordnet, dienen Steuerungsmaßnahmen lediglich der Symptombehebung und nicht der Ursachenbeseitigung. Darüber hinaus werden die wesentlichen Steuerungsinstrumente – also Ratings, Vorkalkulation im Kreditgeschäft und Kreditportfoliomodelle – auf Basis der Ausfallrisiko-Datenbestände kalibriert, die heute durch operationelle Verluste verzerrt sind. Es lassen sich leicht Beispiele finden, wie die Steuerungsparameter Ausfallrate (PD), ausstehendes Volumen im Ausfallzeitpunkt (EAD) und Verlustquote (LGD) durch operationelle Risiken beeinflusst werden: zum Beispiel durch die Zuordnung einer falschen Ratingnote, durch die Nichteinhaltung interner Limite oder falsche Sicherheitenbewertung.⁵⁾

Die saubere Abgrenzung der Risikoarten setzt ein ganzheitliches Risikomanagement-System voraus, das die Entwicklung eines konsistenten Risikobewusstseins unterstützt. Der Wandel der Finanzwirtschaft erzeugt zahlreiche neue Risiken durch eine fortschreitende Deregulierung der Kapitalmärkte, rasanten technischen Fortschritt (insbesondere in den Informations- und Kommunikationstechnologien) und die damit verbundene Globalisierung. Die Risikoidentifikation und -messung sollte der Dynamik des Geschäftsmodells Rechnung tragen, indem die zu messenden Indikatoren regelmäßig fortentwickelt werden.

Entscheidung zur Methodik

Ausgehend von einer mit der Geschäftsstrategie konsistenten Risikostrategie muss das Kreditinstitut daher eine Entscheidung treffen zur Methodik (quantitativ/qualitativ) und den Identifikationsansätzen (zum Beispiel interne/externe Datenbank, Self Assessment, Key Risk Indicators); diese Ver-

Abbildung 1: Beispiel eines Ausfallursachen-Analysebogens

Ursachenanalyse	
Kd./Eng.-Nr.: _____ Name: _____ Kunde seit (Jahr): _____ Branche: _____ Ap.-Schl. Sachb.: _____ Ap.-Schl. Kd.-Betr.: _____ Ap.-Schl. Bes. Ber.: _____ Geburts-/Gründungs-/ Übernahmehjahr: _____ derzeitiger Rating: _____ vorheriger Rating: _____ Engagement in T-Euro per _____ Intensivbetreuung <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja, seit _____	
Inanspruchnahme	Genehmigung
Bei der letzten Genehmigung vor Direktabschreibung beziehungsweise Bildung der Risikovorsorge am _____ • waren wir über die wirtschaftlichen Verhältnisse ausreichend informiert <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein • Vorliegende Unterlagen (Art der Unterlagen mit Angabe des betreffenden Jahres) _____ • war die Kapitaldienstfähigkeit gegeben <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein • war die Geschäftsverbindung ohne Beanstandungen, da keine negativen Informationen vorlagen (zum Beispiel Retouren, Pfändung, Schufa-Auskunft) <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein • war die Kreditrisikostategie eingehalten <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein, weil _____	
Analyse der Abgabegründe	
Adressrisiko <input type="checkbox"/> Allgemeine wirtschaftliche Entwicklung <input type="checkbox"/> Neue Konkurrenzsituation <input type="checkbox"/> Arbeitslosigkeit; Verschlechterung der Eink.-Verhältnisse <input type="checkbox"/> Steigende Verschuldung <input type="checkbox"/> Tod, Krankheit, Unglücksfall, Scheidung, et cetera <input type="checkbox"/> Verdacht auf vorsätzliche Schädigung durch den Kunden <input type="checkbox"/> Überzogene Umsatzerwartung <input type="checkbox"/> Keine/falsche Kalkulation <input type="checkbox"/> Fehlendes/unzureichendes Mahnwesen <input type="checkbox"/> Gewinnübersteigende Entnahmen <input type="checkbox"/> Falsche Finanzierung <input type="checkbox"/> Zu spätes Reagieren auf Fehlentwicklung <input type="checkbox"/> Fehlendes/unzureichendes Controlling <input type="checkbox"/> Forderungen nicht versichert <input type="checkbox"/> Fehlinvestitionen <input type="checkbox"/> Personalprobleme <input type="checkbox"/> Sonstiges	operationelle Risiken <input type="checkbox"/> Unzureichende Einsichtnahme in die wirtschaftlichen Verhältnisse <input type="checkbox"/> Keine Offenlegung <input type="checkbox"/> Kapitaldienstfähigkeit nicht/falsch ermittelt / zu alte Unterlagen <input type="checkbox"/> Bewilligung trotz vorhandener Negativmerkmale <input type="checkbox"/> Fehlende zeitnahe Begleitung <input type="checkbox"/> Zu späte bzw. keine Reaktion auf negative Erkenntnisse <input type="checkbox"/> Kredit nur auf Sicherheiten abgestellt <input type="checkbox"/> Fehler bei Sicherheitenbeurteilung <input type="checkbox"/> Mangelhafte Dokumentation und Sicherheitenveränderung <input type="checkbox"/> Fehlende zeitnahe Begleitung <input type="checkbox"/> Langanhaltende Überziehungen <input type="checkbox"/> Zu späte bzw. keine Reaktion auf negative Erkenntnisse <input type="checkbox"/> ÜZ ohne Absprache <input type="checkbox"/> Mangelhafte Dokumentation <input type="checkbox"/> Kompetenzüberschreitung <input type="checkbox"/> Sonstiges
Höhe des erwarteten Gesamtrisikos / EWB-Bedarf _____ > Auf Adressrisiko entfallender Teilbetrag _____ > Auf operationelles Risiko entfallender Teilbetrag _____	T-Euro (Zuweisung Adressrisikodatenbank) _____ T-Euro _____ T-Euro (Zuweisung OpRisk-Datenbank) _____
Datum/Unterschrift Betreuer _____	Datum/Unterschrift PKM _____



fahren sind kontinuierlich zu hinterfragen und zu optimieren.

In diesem Kontext muss auch eine Entscheidung zur Betrachtungsrichtung des Bewertungsmodells getroffen werden. Eine Top-Down-Betrachtung⁶⁾ hat den Vorteil, dass sie auf eine relativ hohe (interne und externe) Datenverfügbarkeit zurückgreifen kann und relativ leicht zu implementieren ist, da keine Risikoanalyse der internen Prozesse notwendig ist.⁷⁾ Allerdings kann durch diese globale Betrachtung die Risikokultur kaum weiterentwickelt werden. Wählt das Institut dagegen ein Bottom-Up-Verfahren, müssen die verschiedenen Geschäftseinheiten und Verlustereignisse definiert werden,⁸⁾ um die Daten auf höherer Ebene aggregieren zu können.

Für alle Geschäftseinheiten und Verlustereignisse sind Aggregationspfade festzulegen und in der Datenbank zu hinterlegen. Die sehr heterogenen Bottom-Up-Verfahren⁹⁾ weisen eine hohe Komplexität auf und binden viele Ressourcen.¹⁰⁾ Doch die Vorteile einer risikosensitiven Bottom-Up-Steuerung überwiegen diese Nachteile.

Um die operationellen Risiken von den Adressrisiken quantitativ abzuspalten, erscheint deshalb die verlustdatenbasierte Herangehensweise sinnvoll. Unter Berücksichtigung der Problematik trunkierter Daten¹¹⁾ müssen Führungskräfte und Mitarbeiter bei dieser Vorgehensweise jedoch jeweils beurteilen können, wann ein operationeller Verlust als eingetreten gilt und wann er zu erfassen ist.¹²⁾

Institutionalisierte Überprüfung der Ausfallursachen

Auf dieser Basis sind fehlentwickelte Kredit-Engagements systematisch zu untersuchen. Die Überprüfung der Ausfallursachen muss dazu institutionalisiert werden. In der Praxis hat sich die Einbindung einer sachkundigen Stelle bewährt, die nicht in den normalen Kreditproduktions-Prozess eingebunden ist (zum Beispiel Kreditüberwachung).

Ziel ist dabei ein systematisches Assessment notleidender Engagements, um jenen Teil des entstandenen Risikos zu isolieren, der auf operationelle Ursachen zurückzuführen ist (Abbildung 1); dieser wird in einer Schadensfall-Datenbank dokumentiert.

Abbildung 2: Simulation des Operational Value at Risk mit VR-Control (ORM) auf Basis einer Monte-Carlo-Simulation

Value-at-Risk-Simulation	
Bezeichnung	
Name der Simulation:	Demo
Inventurstichtag:	01.01.2007
Organisationseinheit:	Organisationseinheiten
Zuordnung Eigenkapitalunterlegung:	Operationales Risiko
Anzahl der Simulationen:	1 000
Konfidenzniveau (in Prozent):	99,90
Erwartungswert:	253 346,34
Value at Risk zum Konfidenzniveau:	3 284 102,13
99,9 Prozent Quantil:	3 284 102,13
Korrelation:	Unkorreliert
Erstellt von:	Demo

Eigenkapitalunterlegung	
Simulationsdaten	
Value at Risk zum Konfidenzniveau Unexpected Loss:	3 284 102,13
- Erwartungswert Expected Loss:	253 346,34
Brutto-Eigenkapitalunterlegung:	3 030 755,79
- 20% Versicherungen:	606 151,16
Netto-Eigenkapitalunterlegung:	2 424 604,63

Exemplarisch

Bis auf Weiteres sollte eine solche Erfassung parallel erfolgen, das heißt gleichzeitig sollte der gesamte Ausfallbetrag in der Kreditrisiko-Datenbank erfasst werden und der operationelle Ausfallbetrag in der Schadensfall-Datenbank. Diese vorübergehende Lösung generiert wichtige Impulse für die Ableitung ursachenbezogener Steuerungsmaßnahmen. Eine vollständige Separierung der Datenbanken sollte erst dann erfolgen, wenn alle relevanten Kontroll- und Steuerungssysteme auf eine differenzierte Betrachtung von Kreditausfällen umgestellt werden. Nur dadurch ist es möglich, die Konsistenz der Datenbasis für die Ermittlung von Steuerungsparametern zu gewährleisten, die für Steuerungszwecke notwendig und von Basel II gefordert ist.

Neben der quantitativen Risikoanalyse mit einer Schadensfall-Datenbank sollte das OpRisk-Management auch eine qualitative Selbsteinschätzung (Self Assessment) umfassen.

Dies kann insbesondere Frühindikatoren liefern für die quantitativ messbaren Schadensereignisse. Im genossenschaftlichen Bankensektor ist dies durch den modularen Aufbau des OpRisk-Managements (ORM) in VR-Control bereits realisiert: Ein Einstiegsmodul bietet die Möglichkeit, zunächst nur die Schadensfall-Datenbank zu nutzen; Zusatzmodule unterstützen Self Assessment, Risikobewertung und die Simulation zur aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalunterlegung.

Die Schadensfall-Datenbank führt nach den Kriterien von Basel II anonymisiert

Schadensfälle zusammen, sowohl innerhalb des Instituts als auch in einer bundesweiten Schadensfall-Datenbank; die Zusatzmodule unterstützen die betriebswirtschaftliche Steuerung operationeller Risiken. Werden die Risiken zum Beispiel quartalsweise bewertet, sollte im gleichen Turnus auch ihre Häufigkeit untersucht werden. Durch die Überleitung der historisch erfassten Schadensfälle in die gemeinsame Schadensfall-Datenbank sind die Genossenschaftsbanken künftig in der Lage, ihren Operational Value at Risk anhand einer Monte-Carlo-Simulation über ORM zu simulieren (Abbildung 2). Hiermit ist dann eine konsistente Einbindung operationeller Risiken in die Steuerung des ökonomischen Kapitals auf Gesamtbankebene möglich.

Offene und ganzheitliche Risikokultur erforderlich

Eine offene und ganzheitliche Risikokultur ist zentrale Voraussetzung für eine hinreichende Separierung operationeller Risiken. Die besondere Problematik liegt hierbei in der wirkungsbezogenen Messlogik des Adressrisikos und den darauf aufbauenden Führungskräfte- und Mitarbeiter-Entlohnungssystemen. Die vorherrschenden periodischen und barwertigen Steuerungssysteme vernachlässigen beim OpRisk-Management regelmäßig den kulturellen Reifegrad einer Organisation; der kulturelle Veränderungsprozess wird bei der Einführung von Steuerungsinstrumenten für operationelle Risiken meist nicht berücksichtigt. Es ist deshalb eine besondere An-

Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.

Telefon: (0 69) 97 08 33 - 0, Telefax: (0 69) 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser,
Philipp Otto

Redaktion: Swantje Benkelberg, Lars Haugwitz,
Alexander Hofmann, Barbara Stauch, Frankfurt am
Main

Redaktionssekretariat: Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht
immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unver-
langt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob
dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen
Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur
zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Bei-
träge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Ur-
heberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags
unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur
Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das aus-
schließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeiche-
rung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung
zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen
Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsricht-
linien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Uwe Cappel

Anzeigenleitung: Ralf Werner, Tel. (0 69) 97 08 33-43

Anzeigenposition:

Alexandra Knab, Tel. (0 69) 97 08 33-33,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2007
gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise incl. MwSt.
und Versandkosten: jährlich € 372,72, bei Abonne-
ments-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 191,40, 1/4-jährlich
€ 98,40, Ausland: jährlich € 382,32. Preis des Einzelheftes
€ 17,90 (zuzügl. Versandkosten).

Bestandteil des Abonnements ist eine 4-mal jährlich
erscheinende Ergänzungsausgabe (Supplement) „Technik
– IT für Finanzdienstleister“.

Verbundabonnement mit der Zeitschrift »bank und
markt«: € 584,88, bei Abonnements-Teilzahlung:
1/2-jährlich € 306,00, 1/4-jährlich € 160,14, Ausland:
jährlich € 594,72.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert
sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen
Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche
Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag
oder an den Buchhandel.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder
infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Landesbank Hessen-Thüringen –
Girozentrale – 10 555 001 (BLZ 500 500 000), Frankfurt
am Main.

Druck: Kern & Birner GmbH + Co., Werrastraße 4,
60486 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



forderung an das OpRisk-Management, die
Entwicklung einer Risikokultur zu fördern
und zu unterstützen. Zentrales Moment
eines solchen Systems ist dabei Vertrauen;
es geht nicht darum „Schuldige“ zu finden,
sondern Problemlösungen. Nur auf dieser
Basis können sich Mitarbeiter vom „Risk
Taker“ zum „Risk Manager“ entwickeln.

Gelingt diese kulturelle Veränderung nicht,
besteht die Gefahr einer dauerhaften Kul-
tur der Risikoverdrängung:¹³⁾ Dann tendie-
ren Mitarbeiter dazu, Risiken im Kredit-
geschäft den Adressrisiken zuzuordnen,
ohne den tatsächlichen Ursachen auf den
Grund zu gehen. Dieses Vorgehen ist ge-
lebte Praxis und vermeidet aufwendige
Analysen. Bei Führungskräften spielt dann
auch die Sorge vor disziplinarischen
Handlungszwängen eine Rolle, da sie als
Meldeverantwortliche operationelle Risiken
dem zentralen Risikocontrolling anzeigen
müssen.

Einer solchen Verdrängungskultur muss die
Unternehmensleitung aktiv entgegen steu-
ern. Wie alle kulturellen Veränderungspro-
zesse erfordert ein Wandel der Risikokultur
glaubwürdiges und nachhaltiges Vorgehen.
Führungskräfte sind hier als Vorbilder, För-
derer und Überwacher des Prozesses gefor-
dert.¹⁴⁾ Um den kulturellen Entwicklungs-
stand der Organisation und damit den
Handlungsbedarf festzustellen, empfiehlt
sich ein systematisches Monitoring der
kulturellen Entwicklung mit Kulturindika-
toren.¹⁵⁾ Je nach Entwicklungsstand kann
das Monitoring in den Self-Assessment-
Prozess integriert werden oder zunächst
separat und anonym erfolgen. Die Indika-
toren sollten dabei jeweils die konsistente
Anwendung der Instrumente (der Adress-
und der OpRisk-Steuerung) beschreiben
und den risikokulturellen Reifegrad der
Organisation abbilden.

Entwicklung einer „reifen“ Risikokultur

Damit lässt sich beschreiben, wie weit sich
die betreffende Geschäftseinheit mit den
Zielen und dem Nutzen des OpRisk-
Managements identifiziert. Im Idealfall er-
lauben die Indikatoren auch Rückschlüsse
auf die Bereitschaft, Eingangsparameter
für die Adressrisiko-Steuerung (PD, EAD,
LGD) zu beeinflussen und die Schadensfall-
Datenbanken ordnungsgemäß zu speisen.
Erst wenn die Kulturindikatoren eine nach-
haltige Entwicklung der Risikokultur an-
zeigen, ist die Schnittstelle zwischen Kre-

ditrisiko- und OpRisk-Management so
klar definiert, dass eine ursachengerechte
Risikoanalyse möglich wird. Die Entwick-
lung einer „reifen“ Risikokultur ist somit
zentrale Grundlage, um die Gesamtbank-
steuerung im Sinne einer effizienten
Kapitalallokation und -steuerung über alle
Risikoarten und Geschäftseinheiten hin-
weg zu optimieren.

Fußnoten

¹⁾ Vgl. Lüders, U./Seel, W., Handlungsfelder für eine
Weiterentwicklung des Kreditrisikomanagements, in:
Herzog, W./Lüders, U./Gürtke, A. (Hrsg.), Gesamt-
banksteuerung in Genossenschaftsbanken, Wies-
baden 2007, Seite 321.

²⁾ Vgl. Kirmße, S., Die Mobilisierung von Kredit-
geschäften als Instrument bankpolitischer Entschlei-
dungen, Frankfurt am Main, 2002, Seite 107.

³⁾ Die Ermittlung des Solvabilitätskoeffizienten für
Adressrisiken nach dem Grundsatz I enthält einen
„Puffer“ für operationelle Risiken, der in der pau-
schalen Berechnung der risikogewichteten Aktiva
begründet ist. Die Solvabilitätsverordnung verpflich-
tet die AMA-Banken in § 288, die durch operatio-
nelle Risiken verursachten Verluste im Zusammen-
hang mit dem Kreditrisiko zu identifizieren, in einer
Verlustdatenbank für operationelle Risiken zu er-
fassen und dort gesondert zu kennzeichnen.

⁴⁾ Aufgrund der pauschalen Vorgehensweise von
Basis-Indikator- und Standard-Ansatz ist von einer
impliziten Einbeziehung der operationellen Risiken
im Kreditgeschäft auszugehen.

⁵⁾ Vgl. Lüders, U./Seel, W. (2007), s. o., Seiten 322 f.

⁶⁾ Zum Beispiel kostenbasierte Ansätze, CAPM-ba-
sierter Ansatz (Marktwert als Benchmark), Branchen-
vergleich, Benchmarks, Indikator-Schätzverfahren,
ertragsbasierter Ansatz, Ertragsvolatilitäts-Ansätze
(Earning at Risk).

⁷⁾ Vgl. Wiedemann, A., Risikotriade. Zins-, Kredit-
und operationelle Risiken, Frankfurt am Main, 2004,
Seite 245.

⁸⁾ Beispiele für mögliche Geschäftseinheiten: einzel-
ne Gruppen, Abteilungen, Bereiche, Filialen, in-
ländische und ausländische Tochtergesellschaften;
Beispiele für Verlustereignisse: Scheckbetrug, Brand,
Terroranschlag.

⁹⁾ Zum Beispiel indikatorbasierte Ansätze, verlust-
datenbasierte heuristische Modelle, Sensitivitäts-
analysen, Simulationsmodelle oder die Methode der
Zuverlässigkeitstheorie.

¹⁰⁾ Vgl. Wiedemann, A. (2004), s. o., Seite 247.

¹¹⁾ Die Speisung der Verlustdatenbanken erfolgt re-
gelmäßig erst nach der Überschreitung von (bank-
individuell oder rein subjektiv normierten) Bagatell-
grenzen.

¹²⁾ Vgl. Wiedemann, A. (2004), s. o., Seite 243.

¹³⁾ Zum Beispiel werden Ratings häufig erst dann mit
Negativimpulsen gespeist, wenn die Fehlentwicklung
des Engagements bereits offensichtlich ist.

¹⁴⁾ Vgl. hierzu Lüders, U./Seel, W., Die Bedeutung der
Kreditkultur für die Umsetzung einer risikodifferen-
zierten Konditionenpolitik, in: Wiedemann, A./Lüders,
U. (Hrsg.), Integrierte Rendite-/Risikosteuerung,
2. Auflage, 2006, Seiten 213 bis 218.

¹⁵⁾ Kulturindikatoren spiegeln wider, wie sich die Be-
reitschaft von Mitarbeitern zur adäquaten Anwen-
dung von Systemen und Prozessen entwickelt.
Art und Umfang dieser Indikatoren sollten sich am
kulturellen Reifegrad der Organisation und der
Komplexität des gewählten Steuerungsmodells
orientieren.